

МАРИНА **ВОСТРИКОВА**

КНИГА ПРО БИЗНЕС И СЕРВИС

Как надо **думать**,
чтобы понимать клиентов.
И как **действовать**, чтобы
они возвращались и покупали снова

Марина Вострикова

Книга про бизнес и сервис

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69392353
ISBN 978-5-6046301-7-4

Аннотация

Эта книга – практическое пособие для всех, кто хочет сделать своих клиентов счастливыми и вырасти профессионально. Она будет полезна как начинающим, так и опытным специалистам в области клиентского сервиса, маркетинга и продаж. Автор – высококвалифицированный руководитель клиентской поддержки в IT-компании. На примерах из опыта мировых компаний и личной практики автор излагает свою уникальную методику тестирования сервисного состояния и помогает составить пошаговый план действий, которые помогут наладить процесс взаимодействия с клиентами так, что у них останутся самые приятные впечатления от сотрудничества. Из книги вы узнаете, что такое Customer Experience, Customer Success, сервисное мышление и как применять их на практике. Вы научитесь исследовать потребности и ожидания своих клиентов, а также создавать эффективную команду. Книга написана легко и весело, со множеством живых примеров и полезных упражнений. Приятным бонусом станут размещенные в конце книги чек-листы и сервисный алфавит для самоконтроля и повторения материала.

Содержание

Введение	4
Глава 1. Основы клиентоориентированности	13
Что такое сервисное мышление. Как надо думать, чтобы лучше понимать клиента?	14
Три ключевые мысли сервисного обслуживания	18
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Марина Вострикова

Книга про бизнес и сервис

Введение

Привет!

Я очень благодарна за то, что вы открыли мою книгу. Получается, мы уже знакомы, пусть и заочно, – а значит, сможем помочь друг другу. Вы, читая книгу, попробуете найти для себя что-то новое и важное. А я, когда делюсь своим опытом, ощущаю, что оставляю после себя нечто устойчивое, ценное, долгосрочное.

О чем книга?

В первую очередь, это книга от практика для практиков. В ее основе – авторская методика тестирования сервисного состояния. Вы сможете определить, в какой точке сейчас находитесь (как компания или как специалист), а затем составить пошаговый план действий, чтобы улучшить опыт ваших клиентов и получить бизнес-результаты. Все тесты и последующие действия я опробовала и применяла в реальной работе – сначала как руководитель направления продаж, а потом как руководитель клиентской поддержки в международ-

ной IT-компании.

Книга познакомит вас с понятием Customer Experience, с принципами сервисного мышления, с понятиями лидерства и настоящей команды. Вы узнаете о лучших практиках клиентского опыта на примере компаний с мировым именем и получите работающие инструменты для реализации задуманных планов.

Клиентский опыт невозможно улучшать без хорошей команды, поэтому отдельная глава посвящена теме клиентоориентированных сотрудников и руководителей. Поразмышляем о том, какими они должны быть.

Почему мне было важно написать эту книгу?

На старте карьеры в клиентском сервисе я столкнулась с тем, что никто и нигде не мог толком объяснить, как и почему нужно любить клиентов. Высокопарные слова производили многие преподаватели на курсах и тренингах. Но как конкретно внедрять клиентоориентированность? Что именно нужно делать? Как переложить западные методики на нашу реальность? И главное, что это принесет бизнесу, кроме красивых лозунгов? Эти же вопросы позже стали задавать и мои менти (так называются подопечные ментора).

Через пять лет я поняла, что хочу помочь другим сэкономить время, найти нужные ответы быстрее.

Я очень люблю все оптимизировать и упрощать громозд-

кие схемы. В определенный момент стало ясно, что большинство вопросов, с которыми ко мне обращаются, похожи.

- С чего начинать строить клиентский сервис?

- Как создать сильную команду, которая самостоятельно будет справляться с поставленными задачами?

- Как получить более высокую должность, вырасти в позиции?

- Как найти нужных людей в команду и что делать, чтобы они работали хорошо?

- Как «утеплить» культуру и построить деловые и эффективные отношения с коллегами?

- Как настроить типовые процессы?

Книги, которые я читала, отвечали на эти вопросы или очень технично, из практик построения IT-систем, или крайне любвеобильно по отношению к клиентам, но при этом довольно неконкретно. Мне же было важно совместить оба подхода, объяснить сложное простыми словами и не позволять эмоциям захлестывать нас – чтобы те, кто захочет прийти ко мне за помощью, уже понимали базовые идеи клиентского сервиса и задавали более сложные, более интересные вопросы, под которые не пропишешь однозначных стандартов.

Иногда, если что-то не получается, нужно помочь человеку в его одиночестве.

Для меня эта книга – как будто первая встреча с вами, заочная, но от этого не менее важная.

Работа над книгой меня очень увлекла, и в ближайшее время я приступаю к написанию сразу трех новых, более глубоких, с рабочими названиями «Повышение уровня сервиса (лайфхаки)», «Построение команды» и «Customer Experience – профессия XXI века». Так что если вы вдруг не найдете каких-то ответов в этой книге, предлагаю вам прочитать новые!

Что будет с вами, когда вы прочтете эту книгу?

● Вы узнаете, что такое клиентский сервис, из чего он состоит.

● Если вы уже осознавали, что задачи и проблемы имеются, я помогу понять, узнать, что с ними можно сделать.

● Вы будете задавать новые вопросы и захотите получить новые ответы – в тех случаях, когда я затрону важную для вас тему.

● Возможно, вы посмотрите на свои привычки и свое окружение иначе, по-новому – и это замечательно.

● Даже если в результате с вами произойдет лишь одно маленькое изменение, придет одна новая привычка или идея, я буду очень рада. Каждая такая перемена важнее тысячи объяснений.

● Кто-то из вас захочет познакомиться со мной лично. Прийти в наставничество, менторинг, консалтинг или просто поговорить. Все контакты я оставляю в конце книги.

Благодарности

Тепло и сердечно благодарю всех моих учителей, менторов и тренеров, кто помогал мне учиться и получать знания. Их были сотни на моем пути, но первую учительницу, **Наталью Петровну Новикову**, я буду помнить именно за теплое отношение. Она создала для нас, первоклашек, такую обстановку, что мне на всю жизнь захотелось жадно осваивать новое. Наталья Петровна для меня как раз пример настоящего лидера.

Отдельное человеческое спасибо **Ирине Милехиной**, **Руслану Полянскому**, **Светлане Берегулиной**, **Евгению Калинин**у и **Олегу Жумаханову**.

Благодарю всех **моих коллег**, с кем довелось работать. Вы давали и даете мне пример корпоративного опыта. На многих из вас я ориентировалась в собственных целях и уровне требований, а кто-то даже стал моей ролевой моделью. Если бы мои шефы **Александр Милевский** из веб-студии «Инфо-Эксперт» и **Сергей Рыжиков** из «Битрикса» не поверили в меня, всего этого опыта не было бы. Это еще один пример руководителей-лидеров, которые уделяют большое внимание внутренней клиентоориентированности, сотрудникам.

Крепко обнимаю **моих близких**, которые терпят мое невыносимое состояние, когда я пишу тексты. Они терпели-

во готовят себе еду и закрывают двери, чтобы не спугнуть мое вдохновение. Двум из них, моим детям, совсем мало лет, и им я особенно благодарна. Они учат меня радоваться любому событию – например, прыжку кота – и проявлять терпение – например, внимательно разглядывать каждый камушек на пути в детский сад. Эти навыки в итоге очень пригождаются мне во взрослой жизни:)

Отдельная теплая благодарность моему редактору **Любови Бросалиной**. Спасибо за единомыслие и оптимизм даже в тех случаях, когда я унывала!

Обо мне

В прошлом я руководитель отдела продаж и директор по клиентскому сервису в компании «Битрикс24». Более шести лет управляла международной командой специалистов поддержки, Customer Experience и документации пользователей, на семи языках, более 80 сотрудников. В этой прекрасной компании мне повезло строить направление первой линии клиентской поддержки, пересоздавать международный отдел документации, создавать с нуля отдел адаптации новичков – этот опыт HR потом масштабировали на всю компанию – и отдел Customer Experience.

Сейчас я руководитель направления в «Яндексе» и практикующий ментор, консультант, наставник.

Много училась. Сначала мне было важно освоить основы

Customer Experience/Support/Success направлений, базу сервисной стратегии и сервис-дизайна, а потом этого стало мало. Однако на разных курсах повторялись одинаковые, довольно простые вещи, а я искала более глубокие, фундаментальные принципы. Их я нашла в международной программе методологии управления IT-услугами **ITIL®4 (Information Technology Infrastructure Library)**. После обучения получила статусы Managing Professional и ITIL®4 Strategic Leader. Эта сертификация в свое время очень помогла мне осознать, что многие наши интуитивные действия уже давно существуют в системном виде и детально описаны авторами этой методологии. Во время учебы я постоянно восклицала: «Я же говорила!» или: «Мне не показалось, нужно делать действительно так!» – словом, была совершенно очарована совпадением.

В ITIL по полочкам разложены основные принципы бесперебойного клиентского сервиса самого высокого уровня, даны подробные рецепты: что и в каких случаях делать, чтобы сервис таким и оставался. Ценность методологии ITIL – это воспринимаемая выгода, воспринимаемая полезность, важность чего-либо – как раз то, что мы даем клиентам вдолгую. Клиенты предпочитают такой подход прочим и считают его наилучшим.

Методология хороша тем, что последовательно рассматривает совершенно разные уровни организации: от простых процессов и практик, конкретных шагов (например,

что делать с разовыми инцидентами) до более глобальных: как управлять ожиданиями заказчиков, заинтересованными сторонами, как влиять на проекты и их ценность для тех, кому они предназначены. Как рассматривать организацию целостно, холистически, чтобы не чинить последствия, а устранять их корневые причины раз и навсегда.

В общем, изучая модуль за модулем и сдавая непростые экзамены, я только укреплялась в мысли, что делаю все правильно. Я буду периодически цитировать принципы этой методики, чтобы познакомить с ней и вас.

Получить более системный взгляд на сервис мне также помогло обучение организационной диагностике и управлению изменениями на программе Prosci®CCMP. Школа трекеров Евгения Калинина подарила мне знания в области эффективности управления отношениями с клиентами, масштабированием и процессами/коммуникациями, что помогло мне начать консультировать предпринимателей и руководителей корпораций.

Вся моя учеба – в этой папке: <https://drive.google.com/drive/folders/1yTJyLAyq9AhF2tmVM9W6U7FjgQfdYJHl?usp=sharing>. Зачем я привожу эту ссылку? Дело не в том, что я такая отличница и хочу похвастаться своей любовью к знаниям. Просто если бы у меня в свое время была такая подборка, я бы сэкономила много времени на поиски ответов. Поэтому – делюсь.

В свободное время веду свой канал в «Телеграме» [«Ma-](#)

[рина Вострикова про бизнес и сервис».](#)

Еще я мама двоих детей и владелица одного огромного обнимательного кота, про которого вы прочтете целую историю.

Много выступаю: не только на профессиональные темы, иногда меня приглашают рассказать, как справляться с темпом жизни, как совмещать работу со всеми остальными делами и при этом не поехать кукушкой. Мы в первую очередь люди, создания с человеческими качествами. На этом и основан во многом клиентский сервис. Поэтому он так важен.

Глава 1. Основы клиентоориентированности

Здесь мы поговорим на следующие темы.

- Что такое сервисное мышление. Как надо думать, чтобы лучше понимать клиента? Три ключевые мысли сервисного обслуживания.
- Что мешает строить сервис и мыслить сервисно?
- Семь ошибок руководителя.
- Мифы о клиентском сервисе.
- Как построить сервис и внедрить сервисное мышление.
- Как оценить состояние вашего сервиса.
- План действий: что делать в первую очередь.
- Резюме главы.

Что такое сервисное мышление. Как надо думать, чтобы лучше понимать клиента?

Сервис – это не просто услужливый официант в кафе или улыбчивый кассир в продуктовом у дома. Это фундаментальный подход, который помогает зарабатывать вдолгую. Если системно заниматься клиентским сервисом, начать его строить или улучшать, у вас *на самом деле* возникнут новые возможности зарабатывать больше. Не только отдел продаж может влиять на прибыль. Сотрудники из любых отделов, которые работают клиентоориентированно, помогают повторным продажам не меньше, а то и больше. Вовремя составленный юридической службой договор; вовремя оплаченный бухгалтерией счет; грамотно разъясненные контрагенту действия вместо отказа по операции... Внедрите практики клиентского сервиса, о которых я расскажу вам в книге, и у вас будет качественный рост финансовых показателей.

В этой главе я хочу поделиться с вами практическими принципами системного выстраивания и улучшения сервисной составляющей бизнеса и пояснить, почему эта работа так важна.

Рецепты для разных типов компаний, для разных уровней

зрелости, конечно, будут отличаться. Небольшим бизнесам нужны, в первую очередь, базовые настройки, крупным – продвинутые. Если вы – единственный представитель юной компании-стартапа, ее основатель, и пока только планируете развитие клиентского сервиса, эта глава поможет вам заглянуть вперед, увидеть, что будет происходить спустя некоторое время. Те, кто уже обладает определенной зрелостью, у кого был хоть какой-то опыт работы с клиентами, безусловно, получают немало практических советов, которые смогут применять сразу.

В докладах или презентациях, посвященных развитию клиентского сервиса, вы можете встретить, например, такие цифры, доказывающие необходимость его построения и развития.

- Компании, ориентированные на потребителя, на 60 % прибыльнее других. Качественный пользовательский опыт помогает брендам получать почти в 6 раз больше выручки, чем у конкурентов.

- При этом не каждый руководитель понимает значимость постоянных клиентов. «Повторный» клиент не просто приносит пользу. Он стратегически важен для бизнеса. 80 % прибыли генерируют 20 % покупателей. Удерживать их – гораздо более выгодный сценарий, чем искать новых.

- Если мы хорошо знаем компанию и симпатизируем ей, то уже входим в процент клиентов, готовых раз за разом платить больше за особый подход. Например, за чистое и ак-

куратное такси комфорт-класса, где вам предложат бутылку воды, зарядное устройство и благословенную тишину или, наоборот, веселую музыку под ваше настроение.

При этом не в каждом докладе или презентации есть конкетика. Отрасль, сфера, экономическая ситуация, выборка данных – все это часто отсутствует. Вы видите лишь некие обобщенные «показатели пользы», а от них толку мало.

Поделюсь с вами результатами исследования компании Zendesk, проведенного в 2000 году.

- 62 % клиентов из сектора b2b и 42 % из b2c тратят больше обычного, если им нравится работа клиентской службы.

- Многие женщины (45 %), b2b-клиенты (51 %), представители поколения X, то есть рожденные примерно в 1965–1980 годах (54 %), и семьи с высоким уровнем дохода (79 %), вероятнее всего, не станут пользоваться услугами компании с низким уровнем сервиса – даже спустя два года после неуспешного опыта.

- 88 % участников исследования перед принятием решения о сотрудничестве с компанией изучают отзывы о службе поддержки.

- 69 % клиентов отметили, что для них крайне важна скорость решения возникших проблем.

- 77 % недовольны, если им приходится объяснять свою проблему несколько раз разным сотрудникам компании.

- 66 % b2b-клиентов и 52 % b2c-клиентов отказываются от сотрудничества с компанией, если она не способна обес-

печить качественную поддержку.

Обратите внимание: перед вами более качественные данные – в конкретных областях, с выделением типов клиентов, на определенной выборке компаний.

Однако есть важная ремарка: во всех этих исследованиях, конечно же, отражается конкретная цель, которую преследует их заказчик. Поэтому я предлагаю очень аккуратно использовать такие данные, чтобы делать правильные, соответствующие именно вашей работе выводы. Например, если руководитель просит вас дать бенчмарк, аналитику других компаний, чтобы обосновать будущий успех вашего проекта, – помните, что данные из стороннего исследования будут чужими, оторванными от вашей реальности цифрами, пусть и красивыми. Самыми конкретными, а значит, и лучшими, данными будут те, которые вы получите сами, – до и после изменений.

Три ключевые мысли сервисного обслуживания

Поделюсь с вами тремя мыслями: они для меня основные при построении клиентоориентированного подхода.

1. Стремитесь сделать так, чтобы у клиента вообще не было нужды обращаться в поддержку

Я считаю, что в идеальном мире сервисная поддержка не нужна совсем. Можете кидать в меня тапками, но если продукты и услуги совершенны, если есть невидимые, идеально выстроенные сквозные сервисные процессы и хорошо работающие практики, то у клиента не возникает необходимости и даже мысли обратиться в поддержку или прийти в компанию решать вопросы.

Когда же в компании высокими темпами растет отдел клиентского сервиса, но при этом параллельно деградирует качество продукта, увеличивается разрыв между обещанным и сделанным, клиент упирается в фундаментальную проблему. Ему придется чаще сталкиваться с негативным опытом, неудобством, разочарованием.

В большинстве случаев на консультациях представители

бизнеса спрашивают: «Что и как нам нужно сделать, чтобы клиенту было хорошо, когда он приходит в компанию с вопросом?» А я предлагаю формулировать иначе: «Что сделать, чтобы клиент купил, но у него не было необходимости приходить за поддержкой? Как перестроить процессы, чтобы клиенту *сразу* было удобно и понятно? Как заранее на всех этапах подумать о нем и не разочаровать?»

2. Сотрудники – это тоже клиенты

Почему вопросам внутренней клиентоориентированности уделяется так мало времени и внимания? Почему сотрудники разных отделов не считают себя внутренними клиентами друг для друга? В некоторых компаниях работник может прийти, скажем, в бухгалтерию – и его там строго отчитают за неправильно составленную бумажку. Или: генеральный директор беседует с клиентами нежнейшим голосом, соло-вом разливается, а на планерке орет на сотрудников так, что стекла дрожат. А ведь ровно эти люди делают работу внутри компании, и она направлена на клиента.

Если отношения внутри компании искренние, это будет ощущаться снаружи – теми, кто покупает товары и услуги.

Если компания отправляет менеджера поздравлять клиентов с Новым годом, а о собственных сотрудниках забывает, это и по-человечески неправильно, и для бизнеса опасно.

3. Сервис – это не про любовь, это про деньги

Про эффективность, прибыльность и прочие четкие показатели. Я периодически шучу: «Все говорят, что нужно любить клиента, но редко в деталях показывают, как именно».

В определенный момент возникла целая религия, культ сервиса. Стало модно говорить о необходимости «вау-фишек», употреблять выражения «жалобы как подарок», «отвечать за счастье клиента»... Все эти восторженные термины обычно приходят из слишком прямолинейно переведенных техник и рекомендаций западной литературы. Возникает ощущение волшебной кнопки: нажми – и будет клиенту счастье. Но совершенно непонятно, как применить эти восхищающие эталонные примеры в маленьком кафе около дома, где на окнах висят липкие ленты от мух. Затем в корпоративной среде появились всевозможные метрики, цели по удовлетворенности, а NPS – показатель лояльности клиентов – начали считать все, кто про него хоть что-то слышал. И мало кто связывает эти операционные метрики с реальными бизнес-показателями, говорящими про деньги и эффективность.

Далее мы поговорим об этом более подробно, я поделюсь разными методами и техниками, которые помогут реализовать эти три принципа.

Прежде чем действовать, важно разобраться, как нужно

Что такое сервисное мышление? Как надо думать, чтобы лучше понимать клиента?

Понятие «сервисное мышление» (service mindset) понимают по-разному: эмпатичный подход, разделяемые принципы, клиентоориентированное мышление и так далее.

Попробую сформулировать максимально емко. Сервисное мышление – это:

- умение *видеть* клиентов и сотрудников. Думать о них так, чтобы постоянно помогать им испытывать опыт взаимодействия с вами «без заноз»;
- способность безоценочно *наблюдать* то, что происходит с другими людьми. Из позиции исследователя, который заинтересован в результате **для другого** больше, чем для себя;
- свойство *рассуждать* и *принимать решения* исходя из **долгосрочной** перспективы – чтобы строить отношения, основанные на **ценности** для обеих сторон.

Я хочу подчеркнуть в этом определении три важных слова: «долгосрочной» «ценности» и «для другого». Это и есть, на мой взгляд, формула сервисного мышления.

Есть один удивительный корпоративный феномен. Сотрудники компаний периодически говорят о целях, показателях, амбициях и проектах. Но сколько я ни слушаю, они

всегда упускают главное – клиента. Попробуйте на любом из совещаний провести эксперимент: послушайте, как часто прозвучит упоминание потребителя, клиента – ради которого бизнес работает. Сколько сотрудников упомянут высказывания клиентов после встреч лицом к лицу с ним?

Йенс Риттер, CEO Lufthansa Airlines, в августе 2023 года поработал бортпроводником на рейсах в Эр-Рияд и Бахрейн. Вот что он написал позже.

«Иногда вам нужно изменить точку зрения, чтобы получить новое понимание!

Я много лет работаю в Lufthansa Group. Но у меня никогда не было возможности работать в составе бортпроводников. Честно говоря, это было так интересно и так сложно! Я был поражен тем, как много всего нужно организовать, особенно если что-то идет не по плану – например, блюда, предложенные в меню, не совсем соответствуют блюдам, загруженным на борт.

Было так интересно индивидуально учитывать пожелания гостей, иметь дело с разной энергетикой, которая есть у каждого! Раньше я работал пилотом и поэтому думал, что знаю о проблемах, которые влечет за собой ночной полет. Но быть рядом, оставаться внимательным и очаровательным – когда биологические часы просто приказывают тебе спать – это совсем другое. Команда была потрясающей и сразу же приняла меня как своего. Благодаря их поддержке мне удалось помочь работающим в бизнес-классе по пути в Эр-Рияд. По пу-

ти во Франкфурт, ночью, я позаботился о наших гостях экономического класса. И честно: я наслаждался каждым моментом!

Я был поражен, как многому научился за эти несколько часов. Решения в офисе будут другими, если вы по-настоящему прочувствуете решения на борту. Спасибо замечательной команде, прекрасным гостям и всем, кто сделал этот опыт возможным!»

Вышеописанное – хороший пример *гемба*. На японском это слово означает «фактическое место», то есть в нашем случае место, где вы можете побыть наблюдателем и живым участником – точно так же, как клиент, который пользуется вашими услугами или использует продукт. Тогда ваши глаза и глаза клиента видят одно и то же.

Йенс Риттер поработал непосредственно со своими пассажирами, и это дало ему возможность осознать их реальный опыт. Он, по сути, процитировал японский метод постоянного улучшения кайдзен: «Решения в офисе будут другими». Вернувшись обратно к руководящей работе, он будет вносить изменения, о которых не догадался бы без опыта с *гемба*.

Важно отличать изменения, основанные на познании клиентского опыта, от улучшений по методу кайдзен.

У меня есть знакомый предприниматель, который постоянно изменяет свой отдел поддержки путем бесконечных экспериментов. Он перестраивает линии, алгоритмы,

инициирует всяческие перестановки. Лично сидит в чатах и ищет недочеты, чтобы снова что-либо поменять. Но отдел поддержки в его компании по-прежнему считают плохим, более того – ухудшающимся. Казалось бы, изменения есть. Но почему они не работают?..

Потому что новаторский подход и активные действия доминируют над здравым смыслом. Команды не успевают сплотиться, перестроиться под новые алгоритмы, как все снова меняется. Этот руководитель забывает про основной принцип стабильной эффективной системы, он ждет результата, не вознаграждая при этом сотрудников за затраченные усилия, не давая передышки, не благодаря за уже достигнутое.

Кайдзен же подразумевает другой способ мышления: процессный, когда руководитель поддерживает стремление сотрудников к совершенству, отмечая их усилия.

В стратегии совершенствования кайдзен есть пять простых и понятных принципов S.

1. Сортировать (Sort): отделить все, что не нужно, и устранить.

2. Упорядочивать (Straighten): выровнять, упорядочить важные процессы и рутинные действия: вместо хаотичных процедур – выстроенные и предсказуемые. Чтобы ими было легко пользоваться.

3. Чистить (Scrub): очистить все – как инструменты, так и рабочие места, удаляя пятна, подтеки, мусор и устраняя

источники грязи.

4. Систематизировать (Systematize): сделать чистку и проверку обычной каждодневной практикой.

5. Стандартизовать (Standardize): стандартизовать предыдущие четыре шага, чтобы сделать этот процесс постоянным и способным к совершенствованию.

Если бы предприниматель из моего примера придерживался этих S-шагов, у команды было бы больше поддержки, понимания того, что происходит в компании. Сами по себе инновации, изменения ориентированы на технологию и прибыль. Кайдзен ориентирован еще и на человека, по принципу: «Если вы заботитесь о качестве, прибыль позаботится о себе сама».

Еще одна важная мысль с точки зрения сервисного мышления – думать ОТ клиента К компании, в обратную сторону. Видеть, чем живет клиент, что его беспокоит на самом деле. Клиент – нулевой меридиан, с него начинается точка отсчета широты и долготы всей компании, ее прибыли и других показателей и результатов. Когда это делают обладающие нужными полномочиями управленцы, в компании начинается принципиальная трансформация.

Как работает концепция «Думать от клиента»? Приведу в качестве примера Amazon. Для меня они – эталон системного подхода, поэтому в моей книге вы увидите еще несколько примеров из их практики.

Итак, прежде чем создавать какой-то продукт или услугу,

любой проект, менеджеры «Амазона» *заранее* пишут пресс-релиз: как будто продукт уже сделан и приносит пользу. Этот пресс-релиз возникает, повторяюсь, еще до того, как написана хоть одна строчка кода; раньше, чем кто-то начал хотя бы что-то делать. В нем команда или сотрудник пишут обо всех замечательных результатах, которые получит клиент, когда проект будет реализован. Для яркости разрешено включать в текст цитаты руководителей, известных людей и выдуманных клиентов. Этот документ на шести страницах должен содержать все детали того, чем должна обладать реализованная идея; вызывать интерес и убедить в полезности, нужности этой задумки для клиента. Если этот пресс-релиз неубедителен, проект не начинается, строки кода не пишутся, продукт не создается.

Я уверена, что почти каждая компания может сделать этот подход своей хорошей практикой. Если документ убедительный и яркий, выглядит, как нужный клиенту проект, – его можно брать в работу. Если же это просто функция, доработка без доказанной ценности и эффекта для клиента, написанная техническим языком, или просто эмоциональный порыв – такой проект нужно отправить в шредер. В «Амазоне» не начинают делать проект, который не прошел внутреннюю защиту пресс-релиза, не получил веру в обоснованность. Мне кажется, нам часто не хватает такого подхода. Куда более распространено: «А давайте фиганем и посмотрим, как это отразится на клиентах?» – «А давайте!»

Часто в книгах или статьях вы можете встретить примеры однократных вау-эффектов (некоторые истории можно почитать [в статье Ольги Жигулиной](#)). Вот одна из них.

Lego и потерянная фигурка

Семилетний англичанин Лука Эппс написал в компанию «Лего» письмо, в котором рассказал о своем печальном жизненном опыте: все деньги, полученные на Рождество, он потратил на покупку набора Ninjago kit of the Ultrasonic Raider. А потом потерял одну из фигурок в супермаркете, хотя отец и просил его не брать с собой игрушку. Компания прислала Луке письмо, в котором напомнила о том, как важно слушаться родителей, и поощрение – мальчику, который «готов все свои деньги потратить на Ultrasonic Raider», подарили новую фигурку потерянного персонажа сразу с тремя экипировками, а также фигурку его соперника.

В соцсетях эта история разошлась с комментарием «Так крупные компании создают себе пожизненную лояльность». Выглядит действительно круто.

Однако признаки подхода, про который говорю я, – это постоянство, то есть способность мыслить в сервисном ключе *системно* и *регулярно*. Однократные фишки сложно повторять изо дня в день, они даже могут выглядеть странно, если их применяют сотрудники без умения мыслить клиентоориентированно. Например, если официант забудет про ваш

заказ, принесет блюдо холодным и без извинений, но при этом подарит цветок, потому что его научили на тренинге удивлять и восхищать клиентов, – вы, скорее всего, только еще больше разозлитесь. То есть критически важно удерживать так называемое базовое качество.

Принципиальный компонент сервисного мышления – умение прогнозировать. Учитывать риски, просматривать перспективы – а что будет, если что-то произойдет? Если ваш сотрудник заметил что-то неладное и вовремя сообщил о проблеме на ранней стадии, начал заранее беспокоиться о том, что целая группа клиентов может получить ущерб, – это как раз оно. Например, сотрудник отдела рекламаций может заметить два похожих обращения за один день по проблеме крупных списаний с карт лояльности и предупредить менеджера о возможном мошеннике, которого еще не заметили в других отделах. Такими действиями и бдительностью он помогает другим клиентам избежать возможных потерь.

Итак, на базовом уровне важно думать о клиенте и «от клиента», плюс видеть риски. Но фактически сервисное мышление – это целая пирамида, где важно:

- знать о клиенте все, что нужно, для улучшения процессов бизнеса;
- оптимизировать и автоматизировать рутинные операции, чтобы высвобождать человеческие ресурсы для решения более умных, сложных, интеллектуальных задач;
- строить такую команду, которая разделяет общие цен-

ности; причем по-настоящему, а не как в шутке «Мы в компании все как одна семья. Только неблагополучная»;

- создавать такие условия, в которых ваши услуги или продукты будут обеспечивать бесшовный, бесперебойный опыт, будут доступны клиенту в желаемое для него время (и вы сможете обеспечить решение задачи за это время);

- быть устойчивыми, уметь масштабироваться так, чтобы базовые процессы при этом не рушились. В период коронавируса некоторые контакт-центры туроператоров или банков не справлялись с повышенными нагрузками, увеличением количества обращений – порой операторы поднимали трубки, молчали несколько секунд и клали их обратно. У людей горели туры, пропадали билеты и брони отелей, а сервис ничем им не помогал. Существование поддержки, которая нормально общается, уже было роскошью.

Расскажу вам собственную историю.

Рыбы, малой и мое недоумение

Однажды я решила приготовить семье фаршированную рыбу и отправилась в небольшой магазин в Зеленоградске (чудесный город в Калининградской области). С порога я увидела большой красивый аквариум, а в нем – жирных карпов. Цель была близка.

Но уже через полминуты от меня внезапно разбежались продавцы – в буквальном смысле, со всех ног, с криками:

«Ой!» А все потому, что я попросила их выловить и почистить мне самую крупную рыбку.

Только одна из них побежала не в сторону подсобики, а куда-то еще. Оказалось, она искала некоего малого, он у них обычно вылавливал для клиентов рыбу. В это время другая предупредила меня, что чистить карпа они тоже не будут: «Несите его живого домой и делайте с ним там, что хотите».

Я изумленно глядела на это представление и фоном размышляла, какой теперь готовить ужин. И недоумевала: зачем писать об услуге, если не можете ее оказать? И на что будет похожа моя кухня после чистки карпа – ведь я не супермастер в этом деле? Как вы понимаете, такой себе клиентский опыт.

В этой истории продавщицы думали о чем угодно, кроме меня, клиента.

Что владелец магазина или управляющий мог сделать иначе?

1. Если продукт требует от продавцов дополнительных «ритуалов», например, разделки рыбы, как в моем случае, а клиент не получает свой заказ в нужном виде, подумать: а не убрать ли этот товар с глаз долой?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.